

THEMA Consulting Group AS

KOSTNADER VED FUNKSJONELT OG SELSKAPSMESSIG SKILLE

THEMA-notat 2016-01

4. mars 2016

OM OPPDRAGET

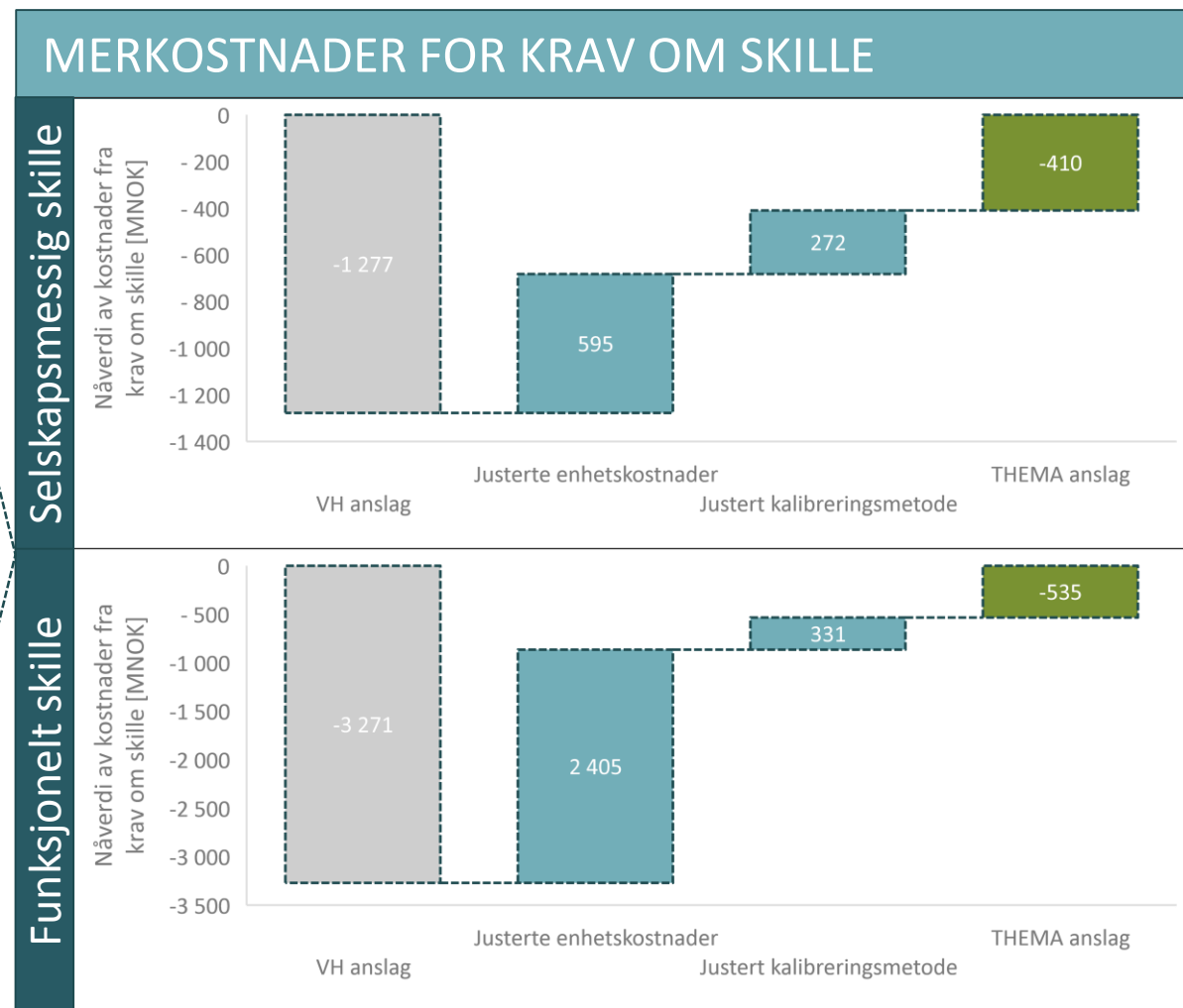
- Olje- og energidepartementet har foreslått å innføre krav om selskapsmessig og funksjonelt skille for alle norske nettselskaper, blant annet med utgangspunkt i rapporten «Et bedre organisert strømnett» som er utarbeidet av en uavhengig ekspertgruppe. Begrunnelsen for forslaget er å styrke konkurransen i kraftmarkedet og redusere risikoen for krysssubsidiert og ikke-nøytral opptreden. Ifølge en analyse utført av Varde Hartmark vil imidlertid gjennomføring av forslaget koste 4,6 milliarder kroner i nåverdi for bransjen.
- På denne bakgrunnen har Hafslund ASA gitt THEMA i oppdrag å vurdere kostnadsanslagene i Varde Hartmark-rapporten samt vurdere nyttevirkninger og potensialet for økt effektivitet i norske nettselskaper.
- Vår analyse er gjennomført med utgangspunkt i Varde Hartmark-analysen og egne erfaringstall og databaser, samt offentlige data for norske nettselskaper fra NVE. I tillegg er det gjort kvalitative vurderinger der tallfesting ikke har vært mulig innenfor tidsrammen.

OPPSUMMERING

- Kostnadene ved selskapsmessig og funksjonelt skille er vesentlig lavere enn Varde Hartmarks anslag – vårt estimat er ca. 950 millioner kroner
- Selskapsmessig og funksjonelt skille bidrar til rendyrking av nettselskapenes rolle og en mer effektiv regulering og økt konkurranse.
- Det er stort potensial for økt effektivitet og lavere kostnader i den norske nettvirksomheten, både gjennom strukturendringer og andre tiltak. Verdien av mer effektiv drift anslås til minimum 4,1 milliarder kroner som nåverdi over 10 år, potensielt så høyt som 19 milliarder.

CA. 950 MNOK FOR Å ETABLERE SELSKAPSMESSIG OG FUNKSJONELT SKILLE

FORUTSETNINGER RELATIVT TIL VH ANSLAG		
Justerte enhetskostnader basert på relevans for de ulike kostnadskategoriene	Selskapsmessig skille	Funksjonelt skille
<ul style="list-style-type: none"> Etablering av selskapsstruktur og avtaler 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> Økonomifunksjon, konsernregnskap, revisjon 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> Kostnader intern fakturering (utføring og kontroll) 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> Økte IT-kostnader (halvert) 	✓	
<ul style="list-style-type: none"> Ansettelse (halvert) 		✓
<ul style="list-style-type: none"> Flere lederfunksjoner (halvert) 		✓
<ul style="list-style-type: none"> Økte styrekostnader (halvert) 		✓
Skalering opp til bransjenivå basert på antall selskaper fremfor selskapenes kostnadsgrunnlag	✓	✓



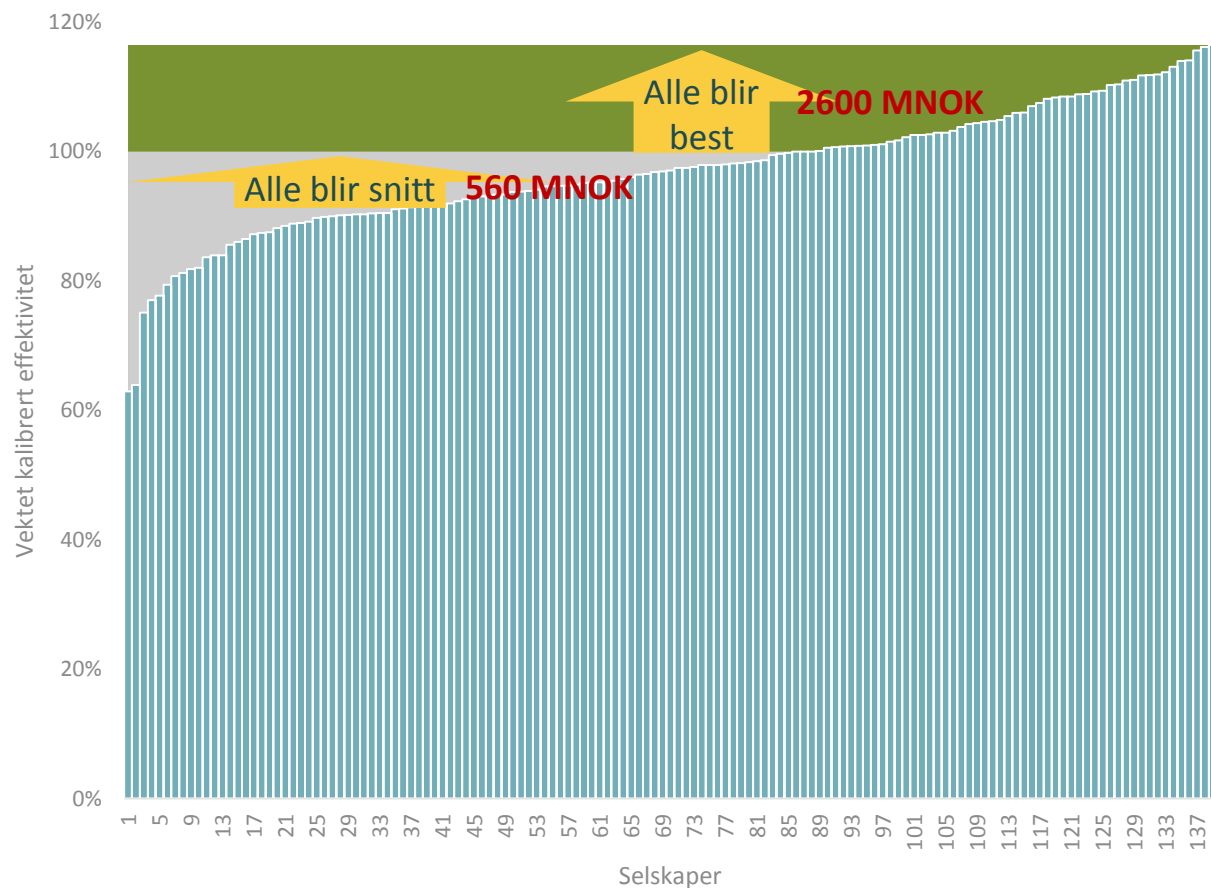
Kilde: THEMA Consulting Group, Varde Hartmark. Nåverdier er beregnet med 6,4 prosent rente og 10 år.

SELSKAPSMESSIG OG FUNKSJONELT SKILLE GIR NYTTEVIRKNINGER

- Med selskapsmessig og funksjonelt skille får vi rendyrkede selskaper som utelukkende konsentrerer seg om nettvirksomhet
- Enklere å kontrollere og overvåke nettselskapenes inntekter dersom nettvirksomheten rendyrkes
 - NVEs tilsynsvirksomhet avdekker en rekke brudd på nøytralitetskravene med dagens regelverk (ref. rapporten fra Ekspertgruppen for et bedre organisert strømnett)
- Rendyrkede nettselskaper kan fokusere på å drive nettvirksomhet mest mulig effektivt og reduserer risikoen for at nettleien går til å dekke kostnader i konkurranseutsatt virksomhet
 - I dag er det mange selskaper som driver annen aktivitet som i liten grad bidrar til verdiskaping og som gir økte kostnader i nettvirksomheten og lavere avkastning til eierne
- Konkurranseutsatt virksomhet i samme selskap som nettvirksomhet kan ikke utnytte informasjon fra nettvirksomheten som konkurransefortrinn
 - Mer effektiv konkurranse og lavere kraftpriser

EFFEKTIVISERING KAN GI 560-2600 MILLIONER ÅRLIG BESPARELSE FOR NETTKUNDENE

GITT DAGENS EFFEKTIVITETSMÅLING



TO EKSEMPLER

■ Alle blir snitt:

- Hvis alle selskaper som i dag er under snittet reduserer kostnadene slik at de får en vektet kalibrert effektivitet på minimum 100%
- Dette gir årlig reduksjon på 560 MNOK
- Hvilket vil si en tiårs nåverdi på 4,1 mrd. NOK

■ Alle blir best:

- Hvis alle selskaper reduserer kostnadene slik at de blir like effektive som de beste
- Årlig reduksjon på 2600 MNOK med nåverdi på 19 mrd. NOK

Kilde: NVE-data til inntektsrammen 2016. Effektiviteter beregnet for gjennomsnitt av årene 2010-2014, også mht NVE-rente og nettappris



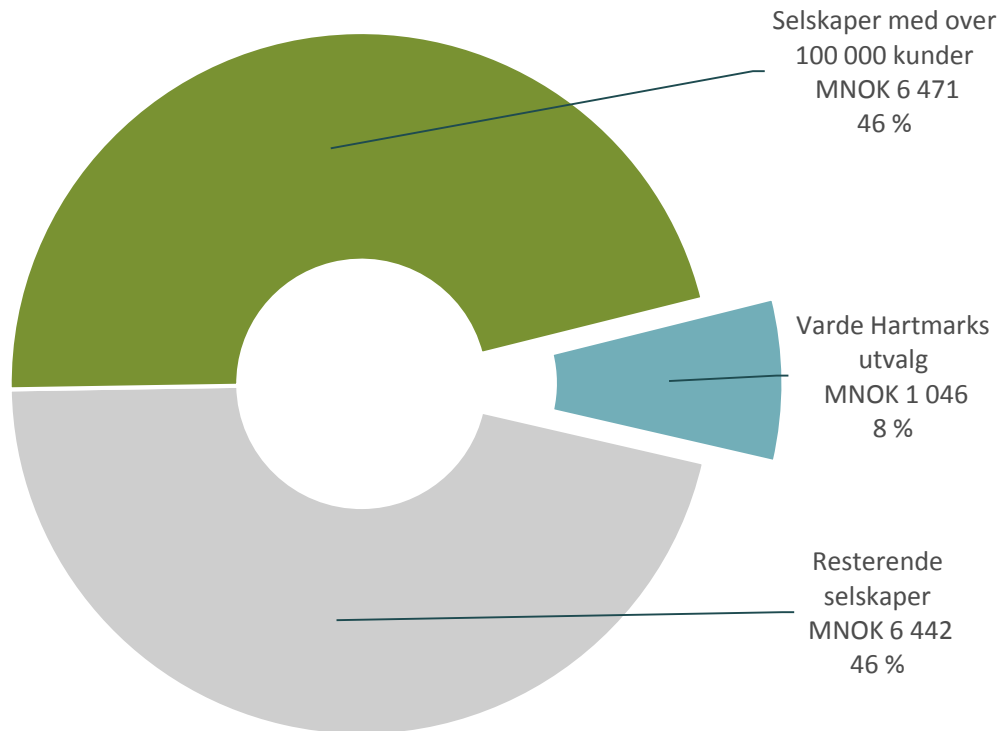
THEMA
CONSULTING GROUP

VEDLEGG



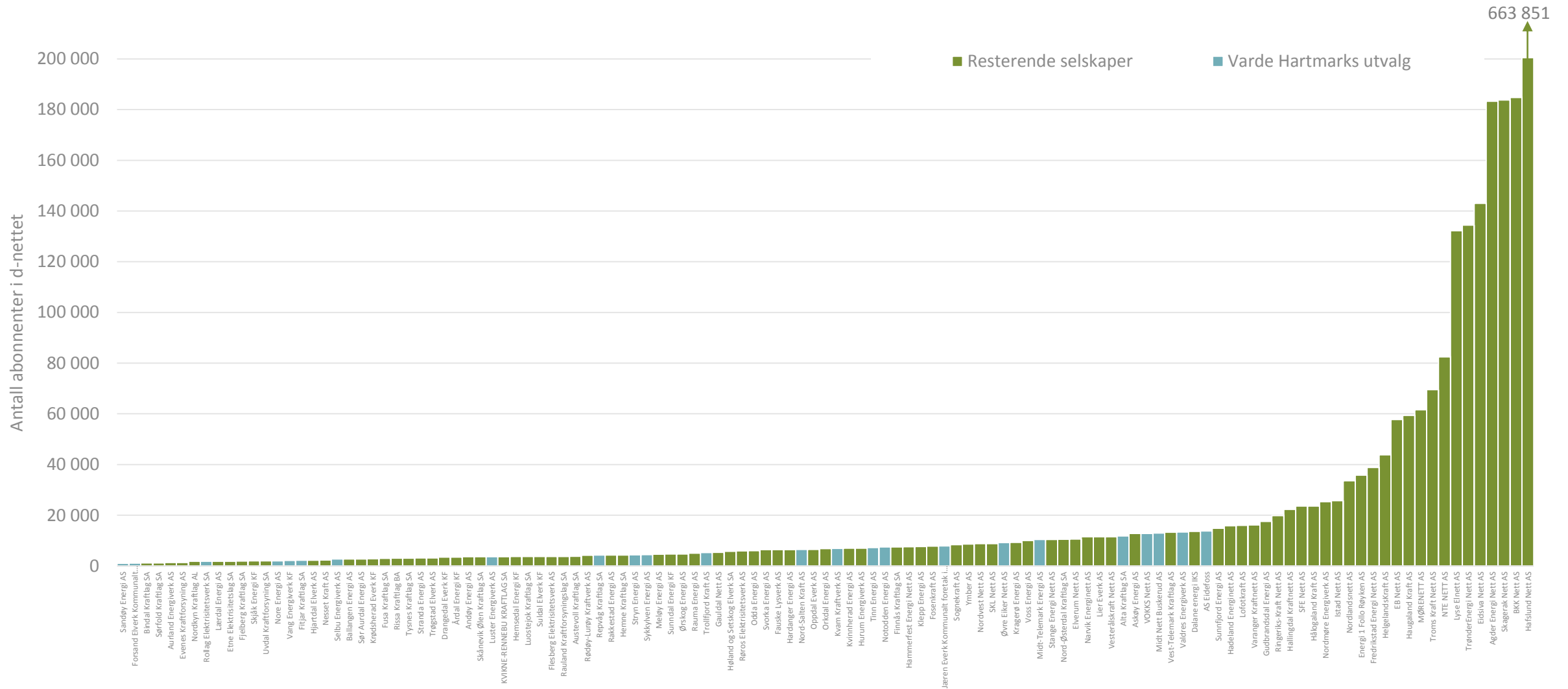
UTVALGET UTGJØR EN LITEN ANDEL AV BRANSJENS KOSTNADER

Kostnadsgrunnlag i distribusjonsnettene [MNOK]



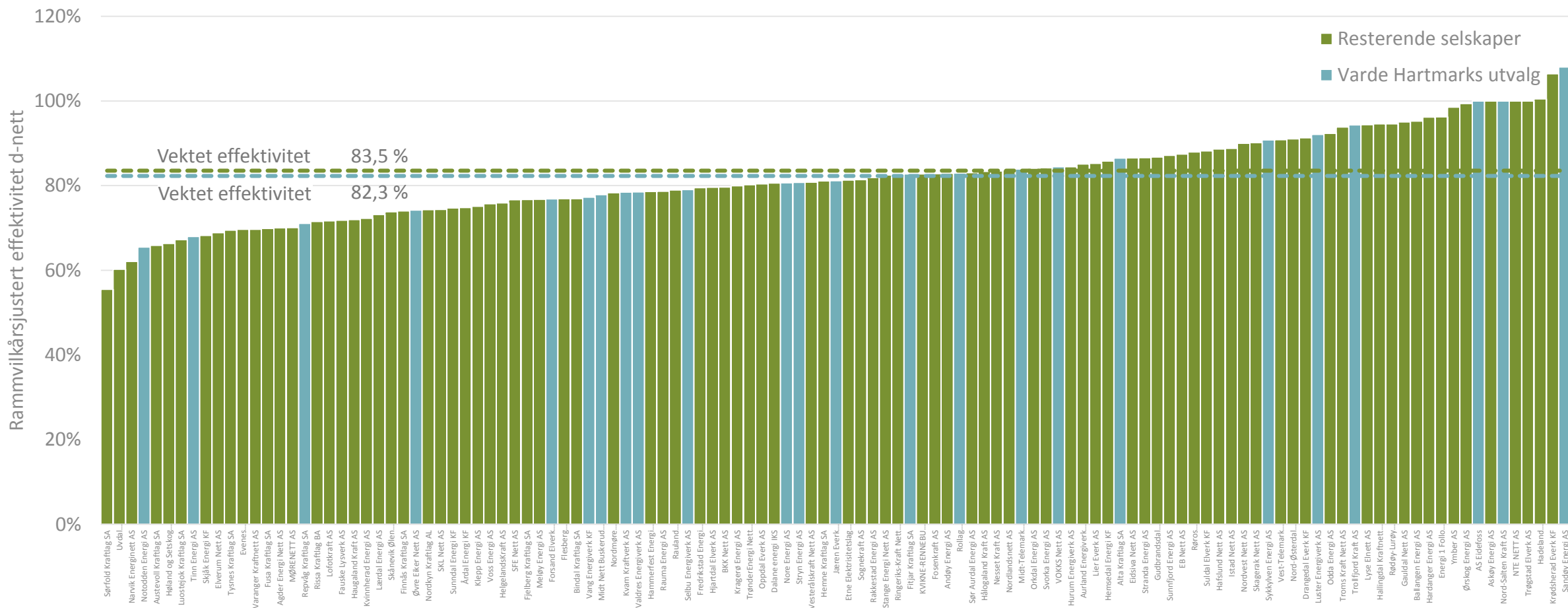
Kilde: NVE-data til inntektsrammen 2016. Kostnadsgrunnlag beregnet for gjennomsnitt av årene 2010-2014, også mht NVE-rente og nettappris

SELSKAPER MED FÅ KUNDER ER OVERREPRESENTERT



Kilde: NVE til inntektsrammen 2016: snittall for årene 2010-2014

UTVALGET ER NOE MINDRE EFFEKTIVT ENN BRANSJEN FOR ØVRIG



Kilde: NVE-data til inntektsrammen 2016. Effektiviteter beregnet for gjennomsnitt av årene 2010-2014, også mht NVE-rente og nettappris

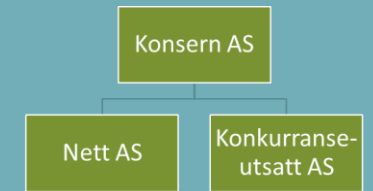
HVA BETYR SELSKAPSMESSIG SKILLE I PRAKSIS?

BAKGRUNN

- Selskapsmessig skille innebærer i energiloven at nettvirksomhet skilles ut i en egen juridisk enhet
- Videre stilles det krav til at nettvirksomhet ikke kan eie eller eies av konkurranseutsatt virksomhet
- Hensikten er at nettvirksomheten blir mer synlig, og at økonomiske overføringer mellom virksomhetsområder er mer transparente
- Legger begrensninger på utøvelsen av eierskap og instruksjonsmyndighet overfor nettvirksomheten
- Samtlige selskaper som driver nettvirksomhet i dag er alt pålagt et krav om et regnskapsmessig skille mellom nett- og konkurranseutsatt virksomhet

PRAKTISKE KONSEKVENSER OG KOSTNADER

- Kravet oppfylles ved:
 - Konsernorganisering med nett og annen virksomhet i egne datterselskap
 - Opprettelse av eget nettselskap utenfor konsern eller konkurranseutsatt virksomhet (fisjon)
 - Sammenslåing med nettselskap som oppfyller kravet (fusjon)
 - Salg av konkurranseutsatt virksomhet eller nettvirksomhet
- Konsernorganisering av selskapet har følgende konsekvenser:
 - Etablering av selskapsstruktur, avtaler og vedtekter
 - Regnskapsføring og revisjon av flere juridiske enheter
 - Eventuelle kostnader for å håndtere intern fakturering og sammenstilling av konsernregnskap
- Avregningsforskriften og NVEs veileder (5/2011) stiller i dag samme nøytralitetskrav til selskap med nettvirksomhet, uavhengig av organisering og størrelse, herunder profilering (internettside, telefonnummer, epost etc.)



HVA BETYR FUNKSJONELT SKILLE I PRAKSIS?

BAKGRUNN

- Funksjonelt skille betyr at personer i ledelsen i nettforetaket ikke kan delta i ledelsen i søsterselskap i konsernet
- Ledelsesbegrepet menes de personer som har reell beslutningsmyndighet i selskapet eller virksomheten
- Ledelsen omfatter styret og den administrative ledelsen (herunder daglig leder)
- Legger begrensninger på utøvelsen av eierskap og instruksjonsmyndighet overfor nettvirksomheten som går foran de alminnelige reglene i annen lovgivning
- Hensikten er å oppnå uavhengige styrings- og beslutningsstrukturer i ulike deler i konsernet

PRAKTISKE KONSEKVENSER OG KOSTNADER

- Aktuelt ved konsernorganisering og har konsekvenser for organisering av selskapet
 - Kostnadene ved omorganisering vil variere fra selskap til selskap utfra hvordan selskapene er organisert i dag. Flere selskaper har alt organisert seg for å sikre nøytralitet og (større) selskaper har mer handlingsrom for å utføre intern omorganisering.
 - F.eks. engangskostnader knyttet til omorganisering (nye stillingsbeskrivelser etc.)
 - Eventuell lønnsglidning, ny ansettelse og styrehonorarer
- Kravet om funksjonelt skille er ikke til hinder for innleie av kompetanse fra andre selskap til nettselskapet, så lenge dette ikke kommer i konflikt med det kommende kravet om konserninterne innkjøp eller funksjonelt skille (personer i ledelsen)
- Nettselskapet kan også leie ut overskuddskapasitet
- Kravet om funksjonelt skille krever ikke ytterligere avtaler, men legger begrensninger på styringsretten

VURDERING AV KOSTNADSKATEGORIENE TIL VARDE HARTMARK – SELSKAPSMESSIG SKILLE

Kostnadskategori	Relevans	Størrelsesuavhengig
Etablering av selskapsstruktur og avtaler	Ja.	I stor grad
Omprofilering	Begrenset. NVE har i dag nøytralitetskrav (veileder 5/2011 og avregningsforskriften) til alle selskap uavhengig av størrelse og organisering som omhandler bl.a. profilering (eget telefonnummer, epost, webside). Ingen krav til egen logo for nett.	I stor grad
Andre relevante engangskostnader	Ikke dokumentert hva kostnadskategorien inneholder.	Usikkert
Økonomifunksjon, konsernregnskap, revisjon	Ja.	I stor grad
Kostnader intern fakturering (utføring og kontroll)	Ja, men vil variere fra selskap til selskap.	I noen grad
Økte IT-kostnader	Begrenset. Lisenser er ofte basert per bruker og ikke per selskap. Kan være behov for ERP-systemer (Enterprise Resource Planning Systems), men er alt implementert hos flere selskaper	I stor grad
Andre relevante løpende driftskostnader	Ikke dokumentert hva kostnadskategorien inneholder.	Usikkert

- De fleste kostnadskategoriene er størrelsesuavhengige, noe som påvirker hvordan kostnadene skaleres opp til bransjenivå.
- Ikke alle kostnadskategoriene er relevante for alle selskaper i bransjen.
- Vi har ikke grunnlag for å etterprøve anslagene «andre relevante engangskostnader/løpende driftskostnader», heller ikke forståelse for hva anslagene kan være gitt størrelsesorden. Andre kostnader utgjør 35 % av engangskostnaden og tilsvarende 21 % av løpende driftskostnader uten nærmere spesifisering.

ENHETSKOSTNADENE FOR SELSKAPSMESSIG SKILLE ESTIMERES TIL CA. 1/3 AV VARDE HARTMARKS NIVÅ

Type kostnad	Enhet	Sum 24 selskap		Per selskap	Bransjen	Bransjen	Vekt	Per selskap	Bransjen	Bransjen
		1000 NOK	1000 NOK	1000 NOK	MNOK	MNOK		1000 NOK	MNOK	MNOK
		Lavt anslag	Høyt anslag	Middelverdi	Middelverdi	Nåverdi		Anslag	Anslag	Nåverdi
Etablering av selskapsstruktur og avtaler	Engangskostnad	5 250	8 600	289	37.6	37.6	1	289	22.8	22.8
Omprofilering	Engangskostnad	3 850	7 510	237	31.2	31.2	-	-	-	-
Andre relevante engangskostnader	Engangskostnad	4 800	8 670	281	36.1	36.1	-	-	-	-
Økonomifunksjon, konsernregnskap, revisjon	Løpende	4 425	6 925	236	30.7	221.7	1	236	18.7	134.9
Kostnader intern fakturering (utføring og kontroll)	Løpende	2 650	4 690	153	19.9	143.6	1	153	12.1	87.3
Økte IT-kostnader	Løpende	9 800	18 000	579	77.3	558.2	0.5	290	22.9	165.2
Andre relevante løpende driftskostnader	Løpende	4 530	8 240	266	34.4	248.4	-	-	-	-
SUM engangskostnader		13 900	24 780	806	104.9	104.9		289	22.8	22.8
SUM løpende kostnader		21 405	37 855	1 235	162.2	1 171.9		679	53.6	387.4

Merknad: Det er ikke klart om selskapene i Varde Hartmarks utvalg som har selskapsmessig skille i dag (6 stk.) har oppgitt kostnader ved et slikt skille. Vi har lagt til grunn at summen i deres rapport gjelder 24 selskaper.

Varde Hartmarks anslag

THEMAs anslag

VURDERING AV KOSTNADSKATEGORIENE TIL VARDE HARTMARK – FUNKSJONELT SKILLE

Kostnadskategori	Relevans	Størrelsesuavhengig
Etablering av avtaler	Usikkert hvilke type avtaler som gjelder for funksjonelt skille. Etablering av avtaler skjer i stor grad ved selskapsmessig skille og har da alt etablert avtaler mellom mor- og datterselskaper.	I stor grad
Ansettelser og omorganisering	Vil ikke gjelde for alle nettselskaper. Flere selskaper i utvalget er alt omorganisert eller kan omorganisere nettvirksomheten uten ytterligere ansettelser som følge av funksjonelt skille.	I stor grad (mindre relevant for større selskaper)
Andre relevante engangskostnader	Ikke dokumentert hva kostnadskategorien inneholder.	Usikkert
Flere lederfunksjoner	Ja, men vil ikke gjelde for alle nettselskaper. Flere selskaper er omorganisert og vil være mindre relevant for større selskaper.	I stor grad (mindre relevant for større selskaper)
Økte kostnader til innkjøps-/avtalefunksjon	Ja, noe økte kostnader knyttet til å etablere avtaler med morselskapet. Begrenset i hvilken grad det vil være en løpende kostnad.	I stor grad
Økte styrekostnader	Ja, men vil variere blant selskapene med utgangspunkt i eksisterende styresammensetning og honorar.	I stor grad
Andre relevante løpende driftskostnader	Ikke dokumentert hva kostnadskategorien inneholder. Et eksempel er redusert synergigevinst som ikke er relevant.	Usikkert

- De fleste kostnadskategoriene er størrelsesuavhengig, noe som påvirker hvordan kostnadene skaleres opp til bransjenivå.
- Ikke alle kostnadskategoriene er relevante for alle selskaper i bransjen.
- Vi har ikke grunnlag for å etterprøve anslagene «andre relevante engangskostnader/løpende driftskostnader», heller ikke forståelse for hva anslagene kan være gitt størrelsesorden. Andre kostnader utgjør 33 % av engangskostnaden og tilsvarende 26 % av løpende driftskostnader uten nærmere spesifisering.

ENHETSKOSTNADENE FOR FUNKSJONELT SKILLE ESTIMERES TIL CA. 1/6 AV VARDE HARTMARKS NIVÅ

Type kostnad	Enhet	Sum 24 selskap		Per selskap	Bransjen	Bransjen	Vekt	Per selskap	Bransjen	Bransjen
		1000 NOK	1000 NOK	1000 NOK	MNOK	MNOK		1000 NOK	MNOK	MNOK
		Lavt anslag	Høyt anslag	Middelverdi	Middelverdi	Nåverdi		Anslag	Anslag	Nåverdi
Eablering av avtaler	Engangskostnad	7 400	12 810	421	87.5	87.5	-	-	-	-
Ansettelser	Engangskostnad	7 300	12 540	413	95.5	95.5	0.5	207	23.6	23.6
Andre relevante engangskostnader	Engangskostnad	7 250	12 830	418	78.1	78.1	-	-	-	-
Flere lederfunksjoner	Løpende	19 090	29 140	1 005	184.6	1 333.4	0.5	502	57.3	413.7
Økte kostnader til innkjøps-/avtalefunksjon	Løpende	6 400	11 560	374	74.5	537.8	-	-	-	-
Økte styrekostnader	Løpende	4 080	7 360	238	42.0	303.7	0.5	119	13.6	98.1
Andre relevante løpende driftskostnader	Løpende	9 920	18 290	588	115.7	835.3	-	-	-	-
SUM engangskostnader		21 950	38 180	1 253	261.2	261.2		207	23.6	23.6
SUM løpende kostnader		39 490	66 350	2 205	416.8	3 010.2		622	70.9	511.8

Varde Hartmarks anslag

THEMAs anslag

ANDRE ESTIMATER PÅ KOSTNADENE FRA HØRINGEN I 2015 VISER LAVERE TALL ENN VARDE HARTMARK

- Austevoll Kraftlag
 - Selskapsmessig skille: 8-12 mill. (nåverdi, sum engangskostnader og løpende kostnader)
 - Funksjonelt skille: 8-19 millioner (nåverdi, sum engangskostnader og løpende kostnader)
 - Sum 16-31 millioner, kan sammenlignes med Varde Hartmarks middelveidianslag på totalt 45 millioner pr. selskap
 - Ikke med i Varde Hartmarks utvalg
- Nord-Salten Kraft
 - Sum kostnader ved selskapsmessig og funksjonelt skille 14-34 millioner (nåverdi, sum engangskostnader og løpende kostnader), kan sammenlignes med Varde Hartmarks middelveidianslag på totalt 45 millioner pr. selskap
 - Med i Varde Hartmarks utvalg